

広島市公共施設マネジメント講演会 — 「^{かくじゆう}拡充」から「^{しゆくじゆう}縮充」への発想転換— 開催結果

日時：平成 29 年 3 月 23 日（木）10：00～12：10

場所：広島市文化交流会館 3 階「銀河」

参加者：139 人



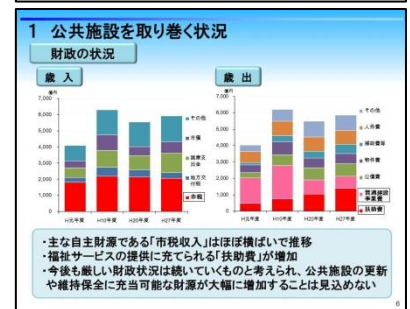
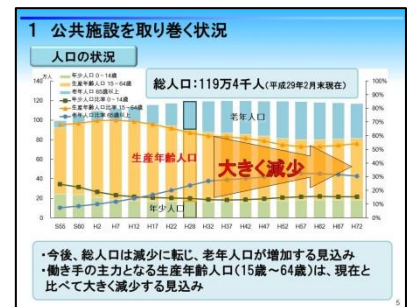
(会場の様子)

1 主催者挨拶（10：00～10：05）
（広島市企画総務局長 岡村 清治）

2 広島市の取組説明（10：05～10：30）
「広島市の公共施設マネジメント」（広島市企画総務局企画調整部長 阪谷 幸春）

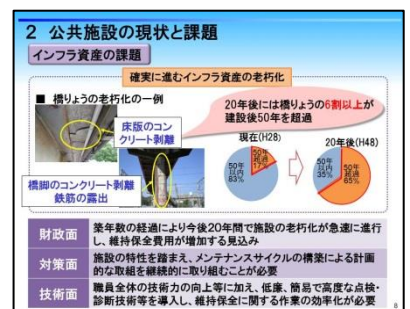
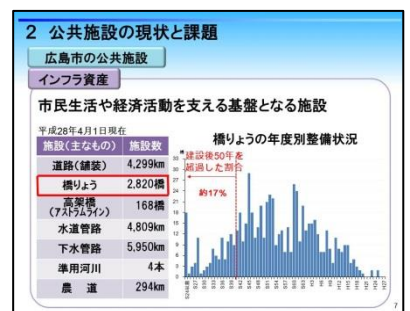
(1) 公共施設を取り巻く状況

- 広島市の人口は、平成 29 年 2 月時点で 119 万 4 千人で、総人口は他の都市が減少している中で、現在、増加を続けている。しかし、近い将来、総人口は減少に転じ、特に、働き手の主力となる 15 歳から 64 歳までの生産年齢人口が、現在と比べて大きく減少することが予測されている。
- 財政は、福祉サービスの提供に充てられる「扶助費」が増加している。その一方で、公共施設の改良や新設に充てられる「普通建設事業費」が減少している。
市税が大幅に増えない中で、公共施設の更新や維持保全に充てられる財源が大幅に増加することは見込めない状況にある。



(2) 公共施設の現状と課題

- インフラ資産について、例えば、橋りょうは市内に 2,820 あるが、現時点で建設後 50 年を経過した橋は 2 割弱ある。
実際、橋りょうの老朽化は、コンクリートが剥離したものや鉄筋の露出したものまであり、20 年後には全体の約 6 割以上が建設後 50 年を超えることになる。
こうした状況の中で、例えば、対策面として道路や橋りょうなど、施設の特徴を踏まえて、メンテナンスのサイクルをきちんと作り、計画的な対策に継続的に取り組むことなどが課題となっている。



- ハコモノ資産について、広島市内には3,321施設、延床面積398万5,239㎡がある。これらの多くは、昭和40年(1965年)から昭和59年(1984年)までの20年間に建てられており、この間に全体の約5割のハコモノが建設されている。特に政令指定都市に昇格する昭和55年(1980年)前後には、突出して多くのハコモノが建設された。

これらのハコモノ資産の更新や大規模改修等に充てられた費用は、平成24年度(2012年度)の決算額で約271億円で、今後40年間、今あるハコモノ資産を維持し続け、同じ規模や仕様で更新する場合、総額で約1兆9千億円、年平均で約475億円になることが分かった。これは、平成24年度の決算額の約1.8倍に相当する額となり、財政面で大きな課題がある。

また、現在のハコモノ資産は、例えば、設置目的は異なるものの研修室や集会室など、提供するサービスが類似する施設が多数存在するなど、ハコモノ資産全体の最適化が図られていないのではないかといったサービス面での課題も出てきている。

(3) 公共施設マネジメントの取組

- こうした状況の中で、本市は平成25年6月に公共施設の課題に庁内で取り組む検討会議を設置し、それ以降、インフラ資産、ハコモノ資産、それぞれの特性に応じた対策を検討してきた。

そして、今年の2月に、平成29年度から10年間にわたって、インフラ資産、ハコモノ資産の更新や維持保全等に計画的に取り組む「広島市公共施設等総合管理計画」を策定した。

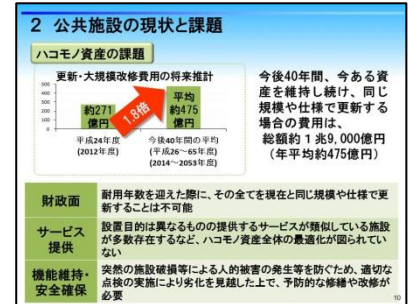
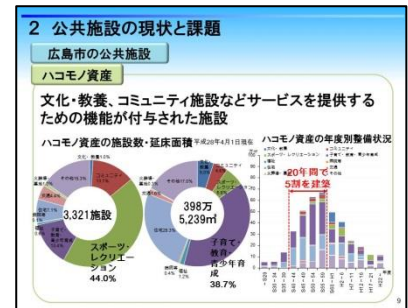
本日は、この度策定した、この計画に基づいて、本市の公共施設の中でも、ハコモノ資産のマネジメントについて紹介する。

- ハコモノ資産の取組方針に掲げる目標は3つある。

一つは、「市民満足度の高いサービス提供が可能な施設体系の再構築」で、市民ニーズが多様化する中で、市民のニーズに応えられるよう機能やサービスの見直しを行い、将来の市民の満足度を高める施設にしていくことであり、この計画では、他の都市で行っているような、ハコモノ資産を一律に削減するような目標は掲げていない。

次に、「機能維持と安全確保」で、これまでどちらかという不具合が生じた後に修繕等を行う事後的な保全が専らであったが、今後は、適切な点検を実施し、予防的な修繕を行うことによって、施設の機能を適正に維持するとともに、施設利用者の安全を確保していく。また、耐震化やバリアフリー化等にも計画的に取り組んでいく。

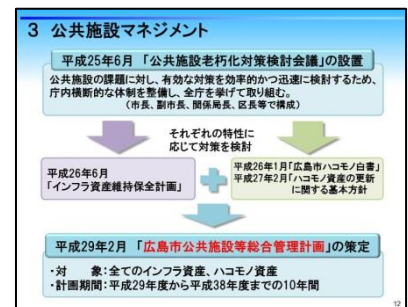
最期に、「財政負担の軽減・平準化」で、更新や維持保全に当たっては、市民のニーズに応えられるように機能やサービスを見直し、様々な工夫を講じて施設数や規模を調整するとともに、予防的な修繕や改修を行うことで、更新費用や維持保全の費用を抑制し、財政負担の軽減と平準化を図っていく。



2 公共施設の現状と課題
ハコモノ資産の課題
 提供するサービスが類似している施設例

| 施設 | 施設数 | 平均規模 | 大集会室等 | 研修室等 | 和室 |
|----------|-----|--------|-------|------|----|
| 公民館 | 71 | 1,165㎡ | ● | ● | ● |
| 福祉センター | 14 | 1,190㎡ | ● | ● | ● |
| 老人福祉センター | 3 | 1,331㎡ | ● | ● | ● |
| 勤労青少年ホーム | 3 | 1,138㎡ | ● | ● | ● |

(研修室) (公民館) (類似) (勤労青少年ホーム) (講習室)
 (大集会室) (類似) (ホール)



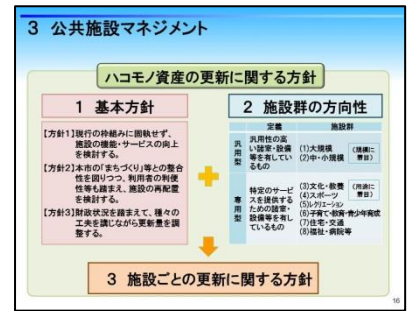
- こうした目標を踏まえて、ハコモノ資産を更新するときに、効果的・効率的な投資を行うために、次のような手順で更新に関する方針を整理した。

最初に、「1 基本方針」とあるように、全ての施設に共通して検討すべき項目を 3 つ整理している。次に、「2 施設群の方向性」として、施設のサービス内容や規模等によって「汎用型（色々な用途に使えるもの）」と、「専用型（特定のサービスを提供するもの）」に分けて、更新に向けた検討の指針を示している。

最期に、「基本方針」と「施設群の方向性」を踏まえ、施設ごと、例えば、汎用型であれば公民館や集会所などといった施設、専用型であれば保育園や学校、児童館などといった施設を施設ごとに「3 の更新に関する方針」として整理している。

- これらの手順の内容について、詳しく説明していく。

最初に、全ての施設に共通して検討すべき項目である 3 つの「基本方針」として、「方針 1 現行の枠組みに固執せず、施設の機能・サービスの向上を検討する」「方針 2 本市の「まちづくり」等との整合性を図りつつ、利用者の利便性も踏まえ、施設の再配置を検討する」「方針 3 財政状況を踏まえて、種々の工夫を講じながら更新量を調整する」を掲げている。



- 次に、手順の二つ目「施設群の方向性」として、様々な施設のうち、大きくは、色々な用途に使える「汎用型」と、特定のサービスを提供する「専用型」に分類している。このうち、「汎用型」はその規模に着目して、大規模と中・小規模の二つに分類している。また、「専用型」は、その用途に着目して、文化・教養、スポーツ、レクリエーションなど六つに分類している。

| 3 公共施設マネジメント | | | |
|---|---|--|-------|
| 施設群の方向性 | | | |
| 次のとおり分類した「施設群」のうち、「汎用型」と「専用型」の8つの「施設群」について、各施設群の現状や特徴を踏まえ、更新に向けた検討の指針として「施設群の方向性」を整理した。 | | | |
| 分類 | 定義 | 施設群 | |
| 汎用型 | 汎用性の高い居室・設備等を有しているもの (例)公民館、集会所 | (1)大規模 (2)中・小規模 | 規模に着目 |
| | | (3)文化・教養 (4)スポーツ (5)レクリエーション | 用途に着目 |
| 専用型 | 特定のサービスを提供するための居室・設備等を有しているもの (例)スポーツ施設、病院 | (6)子育て・教育・青少年育成 (7)住宅・交通 (8)福祉・病院等 | 用途に着目 |

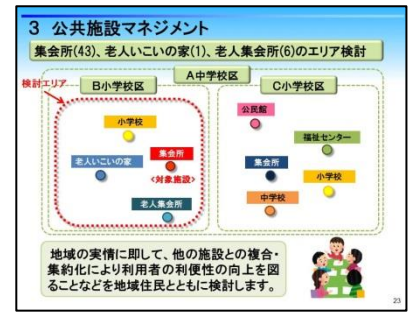
- これら「基本方針」と「施設群の方向性」を踏まえて、施設ごとに更新に関する方針を定めるが、ハコモノ資産は全市で約 3,300 余りあり、これらの一つ一つについて、個別具体的な見直しを進めることは適当ではない。

このため、現時点で既に耐用年数を迎えている施設と、この計画の期間内（平成 29 年度から平成 38 年度までの 10 年間）に耐用年数を迎える施設を対象に、施設ごとに更新の方針を検討する際の「基本的な考え方」を決めている。

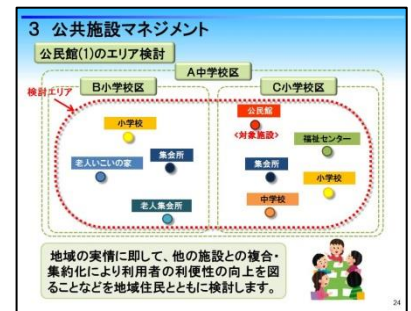
ただし、3 つほど、例外があり、一つは、災害等により施設機能の維持に重大な支障が生じていると認められる施設、二つ目は、社会経済情勢の変化により当初の設置目的に則して提供している機能やサービスと市民のニーズとの間に齟齬が生じていることが利用実態などから明らかな施設、三つ目は、本市の中枢性の強化や地域の活性化のための新たな政策を展開していく上で対応が必要となる施設である。これらに該当すると思われる施設についても、手順に沿って検討することになる。

- 本日は、住民の皆さんに身近な施設を2つほど紹介する。

一つ目は、中・小汎用型施設の一つと位置付けている「集会所・老人いこいの家・老人集会所」で、今回の計画期間中、検討の対象となる施設は、集会所が43、老人いこいの家が1、老人集会所が6ある。これらの施設は、研修室や和室など、汎用性の高い部屋や設備を有していること、また、その多くが地域住民の活動・交流の場として機能していることなどの特徴を有しているため、近隣の施設との複合・集約化を検討する。



- 二つ目は、公民館で、計画期間中に対象となる施設は佐伯区の「楽々園公民館」の一つである。公民館は、生涯学習の拠点機能や住民のまちづくり活動への支援機能などを有しているという特徴を考慮しながら、近隣の施設との複合・集約化を検討する。



(4) ハコモノ資産とまちづくり

- 公共施設マネジメントの取組は、行政の都合だけで無理やり進めるものではなく、「自分たちのまちは自分たちで創る」という考えを持って、住民の皆さんが主体的に話し合いの場に参加し、魅力的な地域を自分たちで創りあげてもらおうということだと考えている。

つまり、地域の公共施設のあり方を検討するという事は、地域のまちづくりを考えることであるということを知民の皆さんにまず認識をしていただく必要があると考えている。
- その際、住民の皆さんに、そういった場に参加していただき、しっかり議論をしていただくためには、行政の職員が、二つの役割をきちんと果たさなければならないと考えている。

一つは、検討の対象となる施設を始め、エリア内の他の施設の利用状況や、それぞれの施設を利用する際のアクセス、施設間の距離など、住民が施設の更新を検討するために必要な情報をしっかりと「見える化」して、住民の皆さんにお示しする必要がある。

二つ目は、本庁と区役所との連携で、ほとんどのハコモノ資産は、本庁の所管部署が主体となって検討を進めていくことになるが、各区の地域のまちづくりを進めていくといった観点からは、区役所との連携が欠かせない。検討する施設や、参加していただく住民等に応じて、区役所の市民部や建設部、厚生部が連携していただくことも必要になる。
- 行政の職員の皆さんは、今日、一度、話を聞いただけで、終わりということではなく、今後、公共施設の更新が行政が進めるまちづくりを行う上で、非常に重要な役割を果たすことになるということを念頭に、引き続き、庁内で一丸となって進めてもらいたい。

また、住民の皆さんには、是非、主体的にこの取組に参加をしていただき、魅力的な地域を創りだしていただきたいと思う。

3 講演 (10 : 30~12 : 10)

「公共施設マネジメント — 『拡充』 から 『縮充』 への発想転換 —」 (東洋大学客員教授 南 学 氏)

(1) はじめに

- 日本の場合、公共施設と言うと「役所が造る、あるいは民間に建ててもらっても役所が所有する」ということが基本であり、未だに役所が色々な形で関与している。

しかし、すでに財政状況が逼迫している諸外国では、役所ではなく民間に建ててもらい、民間への対価も全額支払わないが、その代わりに公共施設が空いてる時間は民間に自由に使用してもらうなど、施設の管理運営を全般的に委ねている事例もある。

- 日本でも指定管理者制度の導入は進んでいるが、諸外国と比べ民間に委ねているレベルは大きく劣っている。

日本でも財政危機が一層進んだ場合、諸外国のような公共施設の運営を行わざるを得ない事態になるかもしれないが、それは否定するものでないとする。

- 本日の講演で「縮充」という言葉を使っているが、「それぞれの目的に従って、それぞれの施設がある」という現状から、施設を最大限に活用して管理経費を最小限にすることを考えた際、「数は少ないけれども使いやすい」という施設がいくつも出来る方が大切であり、そうした意味では決して悲観することではない。

今までの「放漫経営」をスリム化し、効率的な経営にすることで、今よりもより充実した施設として使えるようになるという明るい展望もあると考えている。

つまり、小さく縮めても機能は充実させ、より便利にするということで、そのためには相当な発想転換が必要となる。

- 広島市の公共施設等総合管理計画の中でも、今後 40 年間の更新・大規模改修費用の推計額を示されているが、年間で約 200 億円が不足する試算となっている。この不足を補うため施設数を減らし更新・大規模改修費を抑制することが必要となる。

広島市では具体的な削減目標を掲げないとのことだが、私は賢い選択だと思う。具体的な目標を掲げた自治体の多くが達成出来ず悲観論に陥っているのが現状である。

削減目標を立てないことは、数字に追われて乱暴な事をするようなことが無い点では良いが、目標を立てないままでは、最後の危機が来るまで誰も動こうとしないという点で留意が必要で、出来るところから最大限の努力をしていくべきである。

(2) 「時限爆弾」としての公共施設

- 老朽化した公共施設が、市民の生命と財産を脅かしている。具体例として、東日本大震災時の九段会館天井崩落や、中央自動車道の笹子トンネル天井板崩落事故などがある。

非常に危険なものとして「時限爆弾」と呼んでいる。耐用年数を迎える前でも施設損傷は生じており、確実に安全とは言い切れない。



- こうした老朽化した公共施設の問題は、利用する市民だけでなく、管理を担う自治体職員の身分上の問題にも関わってくる。

具体的な事例として、平成 18 年 7 月に「ふじみ野市大井プール」で小学 2 年生の児童が給水口に吸い込まれ死亡するという事故が発生した。このプールの管理は民間事業者へ委託していたが、民間事業者から市に対して施設修繕の要望を行っていたにもかかわらず、市は予算不足を理由に対応を先延ばしにしていた。

この事故で起訴されたのは市の課長級及び係長級の職員であり、最高裁判所は市職員の業務上過失致死傷罪を確定している。このように施設所有者は、業務上、観客等の安全を確保できる施設を提供する責務を負っている。

- 業務委託の仕様書において、施設の点検頻度や監視業務の内容等が示されていれば受託者の責任となるが、仕様書に明記されていない場合は、市側に安全の確保に対する過失があったとして市職員に業務上過失致死傷罪が適用されることとなる。

(3) 公会計改革との結合

- 平成 28 年度中に全国の自治体で固定資産台帳を整備し、発生主義・複式簿記の財務諸表を作成することが義務付けられている。これからは固定資産台帳という非常に重要なデータが職員の目にも明らかになるよう準備されている。
- 今のところ全庁的な財務諸表を整えれば良いとなっているが、先行的な自治体では、施設別あるいは事業別の財務諸表を既に数年前から整えている。

それにより、例えば施設の「現在価値」や「フルコスト」が把握できるようになり、現在価値を建替えを検討する際のデータとすることが可能である。

- 役所の予算要求では、民間企業であれば必ず含まれる「人件費」と「減価償却費」が含まれていない。民間企業が施設を所有している場合、「施設の価値がどのぐらい下がっているのか」を減価償却費として把握するとともに、施設を管理運営する人件費も必ず把握している。
- 公会計改革を公共施設マネジメントに応用すると、如実にどの程度劣化が進んでいるのか、トータルとしてどの程度の費用が掛かっているのかが見えるようになる。

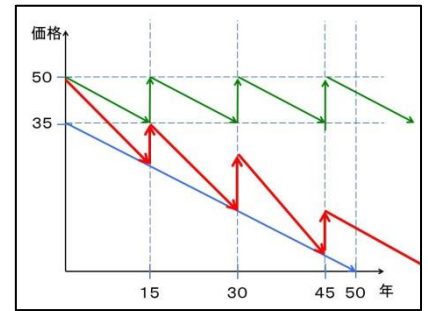
例えば、老人福祉センターが無料で使用できているとしても、一人当たり年間 20～30 万もの費用が掛かっているケースは結構ある。

これまでは高齢者の活動を支援する福祉効果を表面上の費用で評価していたが、人件費と減価償却費を含めると施設管理経費は倍以上に膨らみ、「本当に無料で良いのか」という議論が生じてくる。

こうした実態が分かってくると、これからの公共施設マネジメントは、「本当は全体でどれだけの費用が掛かっているのか」「この施設は誰がどれくらいの割合で使っているのか」を把握し、総費用と使用頻度の割合で比較した政策効果を厳密に計らなければならない時代を迎えようとしている。

| 公会計改革との結合 |
|-------------------------|
| ・ 固定資産台帳で、正確な状況把握 |
| ・ 設備の減価償却の組み込みで「老朽化」判定 |
| ・ 建物、設備情報で更新の優先順位判断 |
| ・ 事業別、施設別「財務諸表」でフルコスト把握 |
| ・ 「運営」から「経営」への発想転換 |
| ・ プロジェクト・ファイナンスの導入も視野に |

- （簡単にグラフで示すと）躯体と設備関係で劣化の度合いは全然違う。設備関係が使用できないと建物全体が使用できないため、躯体に先行して設備関係を15年で更新した場合、建物全体の現在価値も向上する。

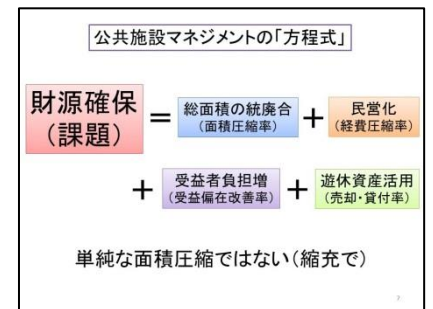


本来は躯体と設備関係に分けて老朽化判定をすべきであるが、今まではそれが出来ていない。固定資産台帳の整備で、ある程度正確な老朽化判定が出来るようになるため、こうしたデータを駆使し、どこを優先的に建て替えるのか、複合・集約化するのかを検討することが求められている。

(4) 公共施設等マネジメントの方程式

- 7～8年前に公共施設の老朽化問題がクローズアップされた頃は「今後一斉に更新時期を迎えた際の財源が無いため、延床面積を20～30%圧縮すること」が取組のポイントになっていた。

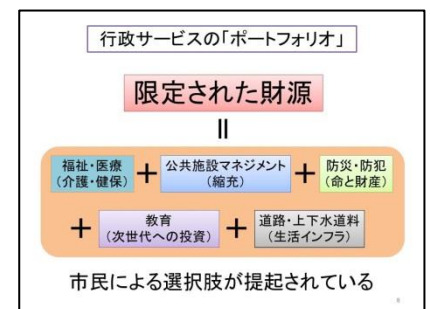
ところが4～5年前からは、単なる延床面積縮減ではなく、財源の確保をポイントと捉えるようになった。



- 例えば、これまで公務員が運営していた施設を民間に委ねることで経費が生まれる。これまでは、民営化により浮いた経費は財政部局が引き上げ、他の予算へ振り替えていたが、そこは役所内のルールを変えて「節約した部分の半分は積立てて、更新費用に充てる」などのようにすれば、民営化による財源確保が可能となる。
- 「財源確保」の課題に対応するためには、面積圧縮が最も手取り早く効果的な対応ではあるが、最も難しい手法である。民営化であれば役所内の判断だけですぐ出来る。サービスが低下することを心配する声もあるが、民間企業もそれなりの賃金を得ておりサービスが低下することは、ほとんどない。
- それから受益者負担として、施設を利用している方はごく僅かであり、得られる収益も僅かではあるが、公平性の観点からも負担を考えなければならない。さらに、遊休資産の貸付や売却などによる活用も検討すべきである。
- これらにトータルで取り組むのが「公共施設マネジメント」であり、目標はあくまでも「財源確保」であり、単なる面積圧縮ではなく4つの要素を組み合わせるところから行うことが不可欠である。

(5) 行政サービスの「ポートフォリオ」

- 役所全体の予算には限りがあるが、福祉・医療、防災、教育、インフラへの経費は欠かせない状況にある。そうした中、公共施設（ハコモノ）だけが削減可能な財源であり、公共施設マネジメントを行わなかった場合、行政サービス全体の低下を招く恐れがある。



- 施設管理を担っているプロの公務員として、自分が所管する施設を「縮充」する方向で考えなければ市全体の行政サービスが低下することを念頭に置いてもらいたい。

全体が見えるのは公務員しかおらず、全体のバランスを考えて判断する時代で、公務員に課せられた義務だと思ってもらい。

(6) 稼働時間は非常に少ない

- 公共施設の稼働時間は極めて低い。学校施設は使われているように見えるが、単純計算で 16.8%しか使っていない。学校施設は少し発想を転換すれば多用途に使える施設である。

特に、屋外プールは最も利用されていない公共施設だと考える。年間で3週間程度しか使わないプールがほぼ全ての学校にもある。これを一つにまとめると非常に効率的になると考える。

- 他の自治体の無作為抽出によるアンケート調査結果を分析したところ、多くの自治体で最も利用されているのは「図書館」であった。調査結果を「月に1、2回以上利用」「ほとんど利用しない」「全く利用しない」の指標に分けて分析したところ、最も利用されている施設であるにもかかわらず「月に1、2回以上利用」の日常的に利用している方は1割前後であり、利用していない方は半数以上であった。

- 図書館の利用状況を見る指標として「一人当たり貸出冊数」があるが、この指標を用いているのは世界中で日本だけである。日本の図書館は貸出サービスから出発しているため、貸出しが重視される。蔵書数、利用者数、貸出総数は統計的に把握しておく必要があるものの「一人当たり」という指標には意味がない。

他の自治体の図書館について分析したところ、年に1回以上利用している割合は全人口の1割程度で、その内の1割（全人口の1%）が9割の貸出しを受けており、一人当たりでは何の意味もない指標であることが分かる。

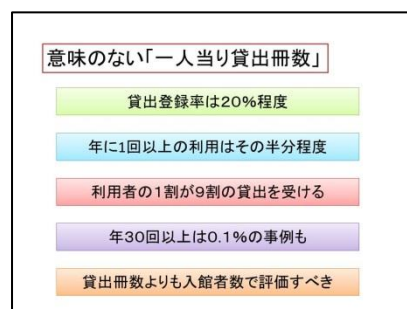
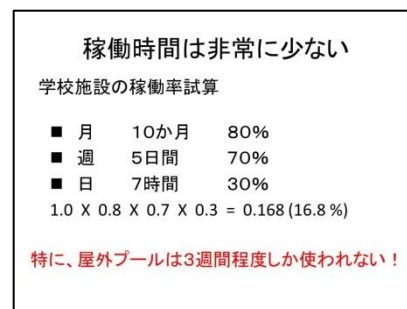
さらに、年間30回以上利用している方を年代と性別で分析したところ、広く分布している訳ではなく2つの山があり、1つは男性の高齢者（団塊世代）、1つは女性の子育て世代であった。

図書館は極めて限られた世代の、限られた用途で利用されており、一人当たりには何の意味もない。むしろ、貸出数でなく入館者数で評価すべきではないかと考える。

- 体育館についても、大きな体育館になるほどイベント会場として利用されている。今までの概念でスポーツ施設だからスポーツに利用されていると思っているとそうではない。一番利用されているスポーツ施設は「公民館の多目的室」である。ヨガ、フラダンスなどで利用され多目的室利用の半数以上はスポーツ関連である。このように、施設の利用状況や利用実態は、より厳密に把握する必要がある。

- 公共施設の利用状況を厳密に分析すると、これまでの考え方がガラッと変わる。

図書館は「貸出型」から「滞在型」の方が圧倒的に人気を占めている。今、脚光を浴びている事例として、神奈川県大和市の複合施設「文化創造拠点シリウス」がある。図書館の中にキッズフロアを併設し、子供用の図書室と自由に遊べる空間、有料で子供達を遊ばせる場所を備えている。また、健康コーナーには健康に関する書籍を備えており、毎日1回健康に関する講演を行っている。2か月間で50万、4か月間で100万人の来場者を達成している。

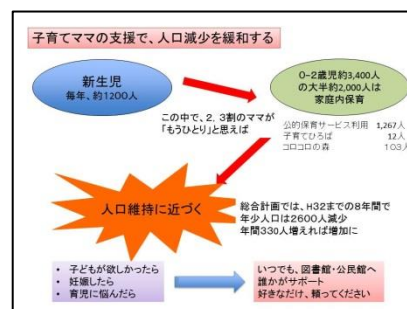


- 今までの公共施設の機能は、限られた人にしか提供していなかったが、市民の方が本来必要とされている機能を備えると何百万人という方が集まってくる。

そう考えると、公共施設の再編とは「縮小する」「統廃合する」という、何となく暗い気分ではなく、「統廃合はするけど、今まで使っていなかった人達が喜んで使うような新しい機能を盛り込む」ことが非常に大きな役割になると思う。

- その中で注目しているのは「子育ての場所が無い」ということである。全国的に待機児童対策が進むが、公共によって家庭内保育の方に対して継続的な育児サービスを行っている例はほとんどない。

家庭内保育の方は、公園やショッピングモール等で知り合った「ママ友」の間で子供の預かり合いや相談などを行っているが、一部の自治体では公共施設の一角を「ママ友」専用のスペースとして用意し、交流できる場を設けている。地域で子育てを支える体制づくりに繋がっており、出生率の向上も期待できる。



- また、参考事例として東京都武蔵野市の「武蔵野プレイス」は、図書館と生涯学習館と青年館を併設している。特徴的なのが青年館で、机・椅子が置かれ自由に使うことができるが、指導員が一人も居ない（それがコツである。）。

中高生たちは自由に出入りし、自主ルールで自由活動をすることができる。これからの公共施設は「市民のための自由な空間づくり」が一番のポイントになると感じている。

(7) 公共施設の包括管理のインパクト

- 公共施設マネジメントの入口として、広島市に是非取り組んでもらいたいのが「施設の保守点検管理の一元化（包括管理）」である。

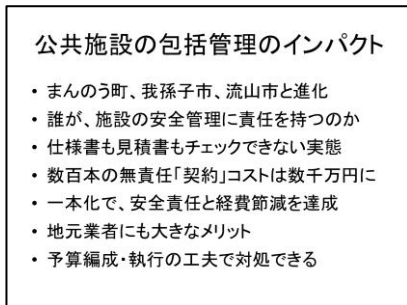
広島市の約 3,300 施設ごとに、防火設備・空調設備など約 10 数項目の保守点検業務を毎年度、業務委託していると思う。

小規模な施設では、おそらく事務職員が毎年の繰り返しで業者に委託しているだけで非常に心許ない。また、これら保守点検業務の契約事務だけで多大な人件費コストと時間を費やしている。

- 先行自治体では、「一元化することで地元の中小企業の仕事が奪われるのではないか」との懸念があったが全く無用であった。なぜなら、受託する大手ビルメンテ会社は作業員を有していないため、現場での具体的な作業は地元の中小企業に入ってもらっている。

先行自治体は一律に同じ方式を採用しており、地元の中小企業には継続して具体的な作業に入ってもらい仕事を奪うことがないようにしている。施設の安全管理は大手企業にしっかりと管理してもらうとともに、点検結果を基にした予防保全にも計画的に取り組み長寿命化を図るという効果も出ている。

- 表向きの削減効果は無く、むしろ予防保全として目先の予算額は増加するが、施設の安全管理は担保されるとともに、契約に係る人件費コストと時間の縮減が図られる。



この取組は、公共施設マネジメントの第一歩と考えており、施設の複合・集約化は市民との合意形成が必要でかなり時間が掛かるが、包括管理は庁内の合意形成のみで実施が可能であるとともに、庁内の部局の壁を越えて横串を通して施設管理をすることで各施設の状態（管理経費、稼働率など）が比較して見えるようになる。

(8) もし、屋内プールを設置したら

- 具体例として、先程説明したとおり学校プールは年 3 週間程度しか稼働していないため、複数の小中学校の屋外プールを廃止して、共有で利用できる屋内プールを設置したケースがある。


児童への水泳指導は、年間計画を立て、学校までをバスで巡回するとともに、民間事業者へ委託して専属インストラクターを配置している。また、水泳指導時間以外は市民に開放し、市民に身近なプールとして利用してもらうことも可能としている。

- この取組は既存の公共プールで行うことも可能であり、さらに、民間のプールを有するスポーツ施設に委託することができれば公的支出は委託料だけで実施できる。

学校プールを廃止した後の未利用地は、学童保育への活用や民間への売却・貸付けを行うなど、学校プールを考えただけでも改善の余地は大きくある。

もし、屋内プールを設置したら

- 小中学校のプールを廃止して、共有化できる
- 学校プールの稼働は、年に1か月以下
- 水泳指導は、数時間しかない
- 小学校の先生は、水泳指導ができていないか
- 佐倉市、岡山市で民間に水泳指導委託
- 屋内プールなら年間計画で、確実な指導
- 巡回バスがあれば、通院・買物バスにもなる



(9) 「総合施設経営担当」の設置

- 市職員内に 3～5 名の専門職員を養成すれば公共施設マネジメントの取組は実現できると思う。私の経験では、2 年程度で建築・デザイン・運営の一通りのことは勉強できる。2 年程度掛けて事業を組み立て、仕掛けを整えれば市全体のマネジメントは十分に可能である。

広島市でも是非チームを作って取り組んでもらいたい。

政令市で十分に取り組んでいるところはまだ無い。全国的に施設の複合・集約化も十分に進んでいない。

広島市が全国のパイオニアとなって道を切り開いてもらいたい。



(10) 質疑応答

Q： 200 億円を削減するのか、あるいは 200 億円をより儲けるのか、どちらの話であったのか教えてもらいたい。

A： 端的に言うとも両方である。

つまり、200 億円を別に稼ぐのはもう無理である。税収としては稼げない。単純な今までの縦割りの施設使用料から 200 億円は稼げない。ではどうするのか。施設を減らしながら機能を高めて、なおかつ利用料金もうんと回収できて、複合の中で 200 億円を節約することと稼ぐことで、200 億円の格差を埋めていくということが主眼である。

Q： せっかく稼げる施設をなぜ縮減しないといけないのかなど。要は今ある施設で 200 億円以上稼げばいいだけのことで、単にやり方が悪いだけのことではないかと思ったのだが、それは無理なのか。

A： 十分可能である。

先程言ったイギリスの事例なんかは学校施設でもの凄い稼いでいる。でも、稼げる施設は限りがある。全ての施設で稼げるかということ、そうではない。そういった意味で施設を区分けする。特にスポーツ協会であれば、体育館はいろいろなことに使える。ここは稼ごうと思ったらいくらでも稼げる。いろんなイベントを催したり。こういうところで先頭に立って稼ぐことをやってもらいたい。と同時に稼げない施設がいくつもあるので、そこをできるだけ集約化して、効率よく管理をして、少しでも節約する。節約するということは稼ぐと一緒にある。

施設の特質に応じて、稼げる場所はうんと稼ぐ、節約できる場所はうんと節約する。そういうところのメリハリになるのではないかと思う。

Q： よく分かった。ただ残念ながら、稼げないルールがあるので、そこを何とかしていただければ。

A： そこが肝心要でして、従来の「行政財産」なんて概念は壊すべきである。なぜならば、「行政財産」は役所が持っている財産と言っているが、違いますよね。造るのは市民の税金で造ったのだから、本来「市民財産」である。「市民財産」である以上、市民に還元するということは、より稼ぐところは稼ぎ、節約するところは節約し、しかも 365 日 24 時間動かすのが原則である。

というようなことで、規制を取っ払うということは大事である。

埼玉県のある中央公民館で、飲食を全部自由にしたところ、稼働率がめちゃくちゃにアップした。調理室は、普通は調理教室でしか使わないのだが、その公民館は、調理室で皆でわいわい料理を作って、隣の会議室で皆でパーティーができる。なんとビールまで許している。ここはもう満杯状態である。

更に言うと、そこには 400 席のホールがあるが、ホールはガラガラである。固定席であるから、使われていない。人口たったの 6 万人とかであるので。でも、リハーサル室は夜中もびっしりである。音楽練習場として使っている。

空いている部屋について、2 週間前に埋まらない部屋は、企業に展示即売会用として 3 倍の経費で開放している。

というようなことで、十分稼いでいる。ちょっと規制を撤廃すると、実は企業にとって見ると、大変な財産である。

それと大阪城はご存知でしょうか。大阪城の天守閣を 2 年前から、大阪城公園全体に指定管理者制度を導入して、なんと電通と、読売新聞社、大和リース、大和ハウス、それから NTT ファシリティーズの 5 社連合であるが、それが今、年間 3 億円市の収入になっている。業者は指定管理者なのに、指定管理料ではなく、マイナスの指定管理料、つまり納付金で 2 億 3 千万円。それから事業収益から数千万円。合計 3 億円の収益施設に変わった。

企業から見ると、恒久的な財産をタダで使える。つまり減価償却額 0 円、固定資産税 0 円で使えて、ちゃんと歴史遺跡は保全しながら、一方で空いているスペースで稼ぐ。なんと去年の 7 月、8 月、大阪城公園はハウステンボスに委託をして、ビニールで仮設のウォーターパークを作って、何万人という人が訪れて、何千万という収益を上げている。そういう風なことができる。

というようなことで、規制突破も仰るとおりです。

Q： それは民間ではなく、公務員で出来ると思う。

A： 公務員でも出来るが、残念ながら、私が見る限り公務員の8割は稼げない。なぜならば、稼ぐという選択肢ではなく、公務員を選んだという最初の入り口。それから、毎月必ず給料が振り込まれるということ。それから、仕事で新しいことをやって失敗すると成績が悪くなるので、出来るだけ皆さん新しいことを避けて、従来どおりの仕事をするというのは、公務員の基本的な考えである。

だけど、中には公務員で出来る人がいる。なので、出来る公務員はやるべきであるが、公務員がやるべきではなく、やっぱり民間の感覚。特に、利益、人件費、減価償却、そういったことをずっと考えて経営をして、投資をして回収することに慣れている人の方が、より適切だろうと思う。

公務員で出来ないことはないだろうが、残念ながら、公務員で20～30年経常的な仕事をやった人には、かなり難しいだろうと思う。そういった意味では、民間の方が活用出来るだろうと。公務員を否定はしない。現にやっている人はいる。